



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**MOHANA KRUGER OLIVEIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA FUNÇÃO DE  
SERVENTE DE LIMPEZA**

Brasília  
2014

**MOHANA KRUGER OLIVEIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA FUNÇÃO DE  
SERVENTE DE LIMPEZA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

Brasília  
2014

**MOHANA KRUGER OLIVEIRA**

**IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE NA FUNÇÃO DE  
SERVENTE DE LIMPEZA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

Brasília, 21 de maio de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

---

Prof. Dr.

# Identificação das Causas da Rotatividade na Função de Servente de Limpeza

Mohana Kruger Oliveira

Orientadora: Prof. Msc. Giovana Zappalá Porcaro Sousa

## **Resumo**

O objetivo desse estudo foi identificar as principais causas da rotatividade na função de servente de limpeza em uma empresa privada, já que foi identificado uma lacuna deste conhecimento na literatura. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório em uma empresa privada que atua no ramo de limpeza em Brasília. Foram analisados 150 casos de desligamento, sendo 26,66% por iniciativa do empregado e 73,33% por iniciativa da empresa. Os resultados mostraram que as principais causas do desligamento nessa função foram a busca por uma escala de trabalho que proporcione mais tempo em casa com a família e a busca por melhores propostas salariais.

Palavras-chave: Rotatividade, serviço de limpeza, trabalho

## **Abstract**

This study aims to explore the general cause for staff turnover on cleaning service sector in Brasilia. Employees from a private company working on cleaning service in Brasilia were interviewed and 150 cases of suspension of labor contract were analysed. From these cases, 26,66% of contract termination was due to employee's initiative and 73,33% was due to company's initiative. Results show that the main cause for employee's termination of contract concerns the search for a working schedule that allows more time at home with the family and better payment offers.

Key-word: Staff turnover, cleaning service, work.

## INTRODUÇÃO

Todos os anos no Brasil, milhares de pessoas buscam no setor de serviços um posto de trabalho. No Distrito Federal, somente em 2012, foram criados 15,4 mil postos, um aumento de 3,51% em relação a 2011, representando um total de 455 mil empregos neste setor (RAIS 2012). Segundo Diogo (2007), apesar da baixa remuneração, da invisibilidade do trabalho e das altas exigências físicas impostas pela atividade de limpeza, o volume de candidatos é costumeiramente elevado. Entretanto, as estatísticas apontam para um fato que é bastante curioso: um grande volume de pessoas que entra no cargo de servente de limpeza tende a abandonar seu posto de trabalho em pouco tempo, muitas vezes vindo a ocupar o mesmo tipo de cargo em outra empresa ou até na mesma empresa, posteriormente. Em outras palavras, há um alto índice de rotatividade entre os serventes de limpeza (DIOGO, 2007).

De acordo com dados da Associação Brasileira do Mercado de Limpeza Profissional (ABRALIMP, 2010) o índice de rotatividade neste setor é de aproximadamente 60% ao ano (média nacional em outros tipos de trabalho é inferior a 4% a.a.). Essa informação indica que o índice de rotatividade no setor de limpeza é 15 vezes maior que o índice em outros serviços.

Na literatura brasileira, poucos trabalhos se dedicam ao tema rotatividade como foi observado por Ferreira e Freire (2001). Em um levantamento feito em todos os volumes disponíveis *online* das principais revistas científicas de psicologia organizacional e administração; entre elas estão a Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (RPOT), Revista de Administração Eletrônica (RAE) e Revista Eletrônica de Administração (REAd), utilizando os descritores “rotatividade” e “psicologia” os resultados são ainda piores, foram encontrados somente seis trabalhos que abordam os temas nessa área.

O termo rotatividade “representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores” (DIEESE, 2011, p. 79) ou ainda a perda de recursos humanos e sua substituição (HARKINS, 1998). Cotejando as definições de rotatividade de Harkins (1998) e Dieese (2011), tem-se que a rotatividade pode ser planejada ou não pela organização ou pelo trabalhador. Independente da definição, toda rotatividade pode onerar as organizações (CHIAVENATO, 2009). A rotatividade não é necessariamente ruim. Ela é nociva para a organização quando muito elevada (GLEBBEEK & BAX, 2004). Segundo Ferreira e Freira (2001), a rotatividade é difícil de ser estudada por ser um fenômeno multicausal. Pesquisas apontam que a reposição de um funcionário pode custar de 93% a 300% do seu salário (DAVIDISON, TIMO, & WANG, 2010). Além dos custos financeiros envolvidos na demissão, existem os custos com o processo de recrutamento, contratação e treinamento que são utilizados para socializar e preparar o novo colaborador cada vez que o anterior se desliga da organização.

Este estudo teve como objetivo identificar as principais causas da rotatividade na função de servente de limpeza a partir de um estudo exploratório em uma empresa privada que atua no ramo de limpeza em Brasília.

Este estudo justifica-se por diversos motivos. Do ponto de vista acadêmico, foram encontradas poucas pesquisas que tratam do fenômeno da rotatividade no contexto econômico do setor de serviços, o que faz com que esta pesquisa exploratória venha a contribuir com informações e conhecimentos sobre o assunto. Do ponto de vista social, os resultados da pesquisa podem contribuir para o entendimento dos interesses do público em questão. Do ponto de vista organizacional, os resultados poderão servir de suporte para planejamentos de ações que visam diminuir o índice de rotatividade e melhorar as práticas no departamento de recursos humanos da organização.

Este estudo está organizado em quatro partes. Na primeira foi apresentada uma revisão de literatura sobre o tema visando contextualizar o leitor. Em seguida foi apresentado o método, incluindo número de participantes, faixa etária e procedimentos. A terceira parte apresentou os resultados, discussão e por fim a conclusão.

## **ROTATIVIDADE: CONCEITOS, TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS**

O termo **rotatividade** é muito conhecido no meio organizacional e é utilizado para definir o movimento de entradas e saídas de pessoas entre a organização e o ambiente em um determinado espaço de tempo (CHIAVENATO, 2009). Entretanto, há outras definições para rotatividade na literatura. Para Harkins (1998), rotatividade é a perda de recursos humanos que necessita de substituição. Segundo Anselmi, Angerami e Gomes (1997), rotatividade compreende a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. De acordo com Camargo (1976, *apud* DIEESE 2011), a rotatividade é uma forma de ajustamento de curto prazo utilizada pelas empresas para redução de custos em virtude de cenários econômicos desfavoráveis, ou seja, equivale a uma substituição que visa reduzir os custos por meio da contratação de trabalhadores por salários nominais mais baixos do que os salários pagos aos demitidos. Segundo o autor, essa redução de custos será feita pela dispensa dos empregados mais facilmente substituíveis ou com o menor custo de reposição, ou seja, baixo custo com recrutamento, seleção e treinamento. O autor observa que existem níveis mais elevados de rotatividade em organizações com maior proporção de trabalhadores com baixa escolaridade. Neste estudo será adotada a conceituação feita por Harkins (1998), que considera que rotatividade é a perda de recursos humanos que exige substituição.

Harkins (1998) separa a rotatividade em dois grupos: a planejada pela organização e a não planejada pela organização. A rotatividade planejada inclui as substituições de funcionários que estão prestes a se aposentar ou receber promoções para outro cargo. Já a rotatividade não planejada acontece quando o funcionário toma a decisão de sair da organização ou vem a falecer. Os dois tipos de rotatividade geram custos, pois representam a perda de pessoas experientes que detêm parte do conhecimento da organização, além de todo custo envolvido no processo de desligamento, recrutamento, seleção e treinamento de um novo funcionário. Contudo, a rotatividade não planejada pode causar maior prejuízo tendo em vista seu caráter surpresa.

Chiavenato (2009) também classifica a rotatividade em dois tipos. Para este autor, este fenômeno pode ser provocado pelas pessoas ou pela organização. A rotatividade é provocada pelas pessoas quando ocorre por iniciativa do funcionário e pode estar relacionada a um movimento de mercado em que há mais oferta de emprego do que de pessoas capacitadas. Outro motivo comum é a insatisfação com o ambiente de trabalho, com o salário ou com a cultura da organização. No segundo caso, a rotatividade é provocada pela organização e pode estar relacionada com uma reciclagem do capital humano em busca de melhorias ou redução de prejuízos.

Considerando as definições de Harkins (1998) e Chiavenato (2009), a rotatividade pode ser analisada da seguinte forma: planejada e provocada pela organização ou pela pessoa e não planejada pela organização ou pela pessoa.

Toda rotatividade, seja ela planejada; não planejada; provocada pelas pessoas ou pela organização, gera custo. Pesquisas apontam que a reposição de um funcionário pode custar de 93% a 200% do seu salário (GRIFFETH & HOM, 2001 *apud* VARDAMAN, 2008). Além dos custos financeiros envolvidos na demissão, existem os custos com o processo de recrutamento, contratação e treinamento (CHIAVENATO, 2009). Quando o empregado vai



embora ele leva o aprendizado desenvolvido no trabalho, as capacitações investidas. Existe ainda, outro custo social que deve ser levado em consideração, mas que não é apontado pela literatura brasileira, que está relacionado às perdas emocionais do funcionário, como por exemplo, a perda total ou parcial do contato com os colegas, readaptação ao novo ambiente de trabalho ou, no pior dos casos, o desemprego (VARDAMAN, 2008).

O processo de rotatividade pode ser positiva para as organizações, tendo em vista que a saída de uma pessoa da empresa deve ser compensada por novas admissões para manter os níveis de recursos humanos necessários ao seu funcionamento. Assim, a empresa retém o pessoal de boa qualidade e substitui aqueles que não estão se desempenhando como esperado. Essa seria chamada por Chiavenato (2009) de “rotatividade ideal”, pois permite a potencialização da qualidade dos recursos humanos sem alterar a quantidade dos mesmos.

### **As causas da rotatividade**

De acordo com Ferreira e Freire (2001), a rotatividade é por definição provocada por diferentes causas, como pode ser observado na tabela 1. De modo geral, os fatores que mais contribuem com o índice de rotatividade são: a inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; liderança inadequada; condições ambientais de trabalho e a falta de satisfação e motivação pessoal. Entretanto, não há consenso na literatura com relação aos principais fatores que causam a saída do funcionário da empresa. Para alguns autores, como Brannick (1999 *apud* FERREIRA & FREIRE, 2001), a rotatividade pode estar relacionada à qualidade da relação entre o funcionário e a cultura organizacional, aos treinamentos inadequados e a falta de incentivo. Para Epstein (1999 *apud* FERREIRA & FREIRE, 2001) os gerentes dão muito valor à questão salarial e acabam negligenciando outros fatores de compensação como elogios, feedback e reconhecimento, o que gera insatisfação. Wisner (1994, *apud* SILVA, 2006) observa que as más condições de

trabalho, sejam elas quais forem, podem causar tamanho sofrimento mental no trabalhador que a única saída que este encontra é o abandono do emprego. Isso mostra que o ambiente de trabalho adequado, com o clima organizacional bom, pode ajudar na manutenção de um emprego.

Buscando aprofundar a análise das variáveis que podem causar a rotatividade, Mezomo (1981, *apud* SILVA, 2006) dividiu os fatores que causam a rotatividade em fatores internos e externos. As causas externas são aquelas que independem da ação da empresa, sendo assim, o autor se dedica às variáveis internas e as subdivide em três categorias: controláveis, semicontroláveis e incontroláveis, como segue no esquema da Tabela 1.

Tabela 1.

*Fatores Internos da Organização que Podem Causar a Rotatividade.*

Categoria	Mezomo (1981, <i>apud</i> Silva, 2006)	Ferreira e Freire (2001)
Controlável	Remuneração inadequada Condições de trabalho impróprias ou inadequadas Seleção e treinamento insuficientes ou inadequados Supervisão e planejamento inadequados Falta de oportunidade para o empregado Problemas de relacionamento interno Organização defeituosa da empresa Falta de plano de ascensão Chefias incompetentes Falta de valorização das pessoas Sistema de controle rígido demais ou inexistentes	Inexistência de política salarial e de benefícios  Impossibilidade de ascensão profissional  Liderança inadequada  Condições ambientais de trabalho  Diferença entre o trabalho prescrito e real
Semicontroláveis	Incompetência do empregado Temperamento difícil Maus hábitos pessoais Problemas de família Local de trabalho distante	Falta de satisfação e motivação pessoal
Incontroláveis	Morte Doenças	

Segundo Chiavenato (2009), somente por meio da análise dos motivos que causam a rotatividade é possível estruturar melhores condições de trabalho para os profissionais e, conseqüentemente, reduzir essa taxa de rotatividade. Mas para isso, também é necessário compreender o papel das profissões no contexto atual do trabalho, pois a maioria dos estudos citados aqui são estruturados e foram pesquisados em organizações de médio/grande porte e com profissionais com nível de escolaridade mais qualificado, negligenciando as profissões de baixa remuneração, operacionais e que não exigem nível de escolaridade, como no caso do servente de limpeza.

## **MÉTODO**

Para a realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa exploratória na forma de estudo de caso, em uma empresa privada de prestação de serviços de limpeza e conservação em Brasília. O procedimento para a coleta de informações foi entrevista individual semi-estruturada e análise documental dos dados fornecidos pela empresa.

A empresa que serve de estudo para este artigo conta com aproximadamente 300 funcionários que ficam lotados em diversas organizações privadas no Distrito Federal, e são empregados tipicamente conhecidos como terceirizados. O trabalho é feito em grupo, no qual há um encarregado e sua equipe. Esta empresa foi selecionada porque apresentou um elevado índice de rotatividade, aproximadamente 6% ao mês, índice superior à média nacional para o setor de serviços que gira em torno de 5% ao mês (DIEESE, 2011). Além disso, escolheu-se essa organização em função da facilidade de acesso aos dados por parte da pesquisadora.

### **Participantes**

Identificou-se que no período de janeiro de 2012 a janeiro de 2014 foram desligados 194 empregados. Participaram da pesquisa 150 desligados, ou seja 77% da população, sendo 96 homens e 54 mulheres. Os participantes tinham idade entre 24 e 47 anos. Dos 150 desligados 110 (73,33%) foram desligados por iniciativa da empresa e 40 (26,66%) pediram demissão.

### **Instrumento e Procedimento**

A coleta de dados deu-se por meio de entrevista individual semiestruturada. As entrevistas foram realizadas por telefone tendo em vista a dificuldade em encontrar fisicamente os participantes. Diante da situação, optou-se por uma entrevista curta de até 5 minutos e de fácil anotação.

A partir do banco de dados fornecido pela empresa foram identificados os funcionários que haviam sido desligados no período de janeiro de 2012 a janeiro de 2014. Ao todo, foram 194 desligamentos, sendo 68 pedidos de demissão, 62 dispensas sem justa causa, 17 dispensas com justa causa e 47 terminos de contrato de trabalho. Destes desligamentos, 118 eram homens e 76 mulheres.

Após este levantamento, foram selecionados aleatoriamente 40 funcionários que haviam pedido demissão para pesquisa dos desligamentos por iniciativa do empregado. Para realização da entrevista foram feitas 3 tentativas de contato por telefone, após a terceira tentativa, caso o mesmo não atendesse, este participante era excluído da pesquisa e outro assumia seu lugar. Esse procedimento se repetiu até completar os 40 participantes.

Para a pesquisa dos desligamentos por iniciativa da empresa, foram selecionados aleatoriamente 110 casos. Cada caso foi analisado separadamente com o encarregado do funcionário desligado e com a gerente de RH da empresa.

Ao entrar em contato diretamente com os participantes, foi explicado o objetivo da pesquisa, assegurado o sigilo e confirmado o interesse em conceder a entrevista. Somente um indivíduo não quis responder, neste caso agradeceu-se e o participante não foi incluído na análise.

As perguntas iniciais serviram de *rapport* para que o participante ficasse mais a vontade e respondesse o questionamento principal: “qual o principal motivo que o levou a sair da empresa?”.

### **Análise dos Dados**

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo categorial, seguindo o modelo de Bardin (1977). Segundo a autora, a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise que visa obter indicadores que permitam a aquisição de conhecimentos; entretanto,

os resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não podem ser tomados como prova irrefutável, pois constituem uma ilustração que permite observar os pressupostos.

Bardin (1977) organiza a análise de conteúdo em três fases; primeiro, a pré análise, que inclui a leitura flutuante; escolha dos documentos; preparação do material e a elaboração de indicadores; segundo, a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

De acordo com Bardin (1977), fazer uma análise de conteúdo consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo proposto.

Assim, os resultados foram analisados em duas categorias: pedidos de desligamento e desligamentos pela empresa. Dentre os pedidos de desligamento, os resultados puderam ser classificados em cinco categorias: “Horário de trabalho”, “Melhor proposta salarial”, “Não se adaptou ao cargo”, “Problemas pessoais” e “Relacionamento com a chefia”. Entre os desligamentos pela empresa, os resultados também foram organizados em cinco categorias: “Faltas e atrasos”, “Insubordinação”, “Postura inadequada”, “Ritmo de trabalho” e “Problemas pessoais”.

## **Resultados e Discussão**

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa. Seguindo a mesma divisão proposta por Chiavenato (2009), os resultados serão apresentados por tipo de desligamento.

### **Desligamentos por Iniciativa do Empregado**

Conforme apresentado na Tabela 2, as categorias encontradas a partir das entrevistas realizadas com os funcionários que saíram da empresa por iniciativa própria foram: Horário

de trabalho; Melhor proposta salarial; Não se adaptou ao cargo ou função; Problemas pessoais e Relacionamento com a chefia.

Tabela 2.

*Exemplos de Fala e Frequência de Respostas das Entrevistas com Tipo de Desligamento por Iniciativa do Empregado*

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos de Fala</b>	<b>Frequência</b>
<b>Horário de trabalho</b>	<i>Tinha que trabalhar domingo</i>	15
<b>Melhor proposta salarial</b>	<i>Arranjei outro emprego que pagava melhor</i>	13
<b>Não se adaptou ao cargo/função</b>	<i>Era muito cansativo</i>	6
<b>Problemas pessoais</b>	<i>Não tinha com quem deixar meus filhos</i>	6
<b>Relacionamento com a chefia</b>	<i>O encarregado era muito grosso com a gente</i>	4

A categoria “Horário de trabalho” está relacionada tanto ao horário de entrada e saída do funcionário quanto à escala de trabalho que o mesmo deverá cumprir. Sendo que todas as escalas e horários são estabelecidos de acordo com a necessidade do cliente da empresa e avisado previamente ao empregado. A categoria “Melhor proposta salarial” refere-se à remuneração da função. A categoria “Não se adaptou ao cargo ou função” refere-se aos funcionários que, após um período trabalhando na empresa, decidiram procurar emprego em outra área de atuação. A categoria “Problemas Pessoais” refere-se aos casos em que o funcionário não pode continuar no emprego em virtude de alguma questão pessoal que precisava ser resolvida. Por último, a categoria “Relacionamento com a chefia” refere-se aos casos que o funcionário optou por sair da empresa após algum episódio com seu superior direto.

Como pode ser observado na Tabela 2, a categoria “Horário de trabalho” obteve maior frequência de resposta, representando 37,5% da amostra. A análise de conteúdo desta

categoria apontou que o principal motivo que levou os funcionários a solicitarem seu desligamento da empresa está relacionado à escala de trabalho cumprida.

A empresa estudada adota a escala 6x1, ou seja, com uma folga na semana, sendo que uma dessas folgas deve ser obrigatoriamente aos domingos, conforme Consolidação das Leis do Trabalho. Segundo a gerente de RH, essa escala é adotada em virtude da necessidade de atendimento dos clientes e da natureza da atividade. Segundo encarregado de um dos postos da empresa: “a limpeza pesada sempre é feita aos finais de semana, em função da baixa ocupação do prédio nesses dias”. Dessa forma, a escala de trabalho 5x2 (com duas folgas semanais aos finais de semana) só é possível em casos específicos, como os clientes que não abrem aos finais de semana.

Segundo Wisner (1994), Ferreira e Freire (2001) e Mezomo (1981, *apud* Silva, 2006) um dos fatores que podem causar a saída do trabalhador é a condição de trabalho, que incluem horário, escala de trabalho e local onde será prestado o serviço, que são condições acordadas entre a organização e o empregado. Wisner (1994) observa que as más condições de trabalho, sejam elas quais forem, podem causar tamanho sofrimento mental no trabalhador que a única saída que este encontra é o abandono do emprego. Outra explicação para a importância do horário e carga de trabalho foi apontada por Diogo e Maheirie (2007), que relataram que as profissões que não exigem escolaridade têm procurado um emprego que possibilite maior convivência com a família. Segundo Sarti (1996, *apud* DIOGO; MAHEIRIE, 2007) o grande valor do trabalho para as pessoas das camadas populares está associado à viabilização da vida familiar. Diante do exposto, pode-se inferir que a busca por uma escala de trabalho que proporcione mais qualidade de vida e mais contato com família pode ser uma das principais causas da saída das pessoas dessa organização.

A segunda categoria mais freqüente foi “Melhor proposta salarial” com 32,5% da amostra. Segundo Ferreira e Freire (2001) um dos fatores que pode provocar a rotatividade na



organização são a inexistência de política salarial e de benefícios e a impossibilidade de ascensão profissional.

Em contato com a Gerente de RH, ela explicou que esses trabalhadores são terceirizados e que a forma de contratação do serviço é pautada no menor custo. No mercado de terceirização de mão de obra, o fator preço do serviço é determinante para a permanência da empresa no mercado (ABRALIMP, 2013). Dessa forma, as empresas que prestam serviço ficam reféns do movimento de mercado que exige baixos custos, o que limita a elaboração de estratégias de benefício e políticas salariais. Segundo a Gerente de RH, a maioria das empresas desse setor se limita a pagar o salário e os benefícios obrigatórios como vale transporte e ticket alimentação em virtude dos custos do contrato que precisam ser competitivos.

Segundo a Gerente de RH, na última Convenção Coletiva de Trabalho, registrada no Ministério do Trabalho em 27 de dezembro de 2013, foi definido o salário de auxiliar de serviços gerais em R\$ 873,60 (oitocentos e sessenta e três reais e sessenta centavos) e o ticket alimentação (TA) em R\$ 20,00 (vinte reais) por dia trabalhado. Tomando por base um mês com 26 dias trabalhados, o trabalhador recebe R\$ 1.383,60 (um mil trezentos e oitenta e três reais e sessenta centavos) de remuneração mensal. Nessa organização, não há plano de carreira definido por se tratar de uma prestadora de serviço que precisa seguir as regras de mercado para se manter competitiva. Entretanto, segundo a gerente de RH, a empresa segue a política de recrutamento interno para as funções de coordenação, dessa forma há possibilidade de ascensão para as funções de encarregado, auxiliar de encarregado e supervisor.

O funcionário JX, homem, 25 anos, deixou a função de auxiliar de serviços gerais e passou a exercer a função de agente de portaria (AGP). O salário do AGP a partir da Convenção Coletiva de 2014 é de R\$ 952,00 (novecentos e cinquenta e dois reais). Entretanto, o AGP trabalha em uma escala 12x36 (trabalha 12 horas e folga 36 horas) e, dessa forma, só

recebe ticket alimentação referente aos dias efetivamente trabalhados no mês, ou seja, 15 dias, totalizando R\$ 300,00 (trezentos reais) de TA. Portanto, a remuneração total de JX passou de R\$ 1.383,60 como auxiliar de serviços gerais para R\$ 1.252,00 (um mil duzentos e cinquenta e dois reais) como Agente de Portaria, uma redução de aproximadamente 10% na sua renda mensal. Essa redução salarial pode ser explicada pela mudança na escala de trabalho. A escala de AGP normalmente é a escala 12x36, ou seja, trabalha 12 horas e folga 36 horas. Nessa escala é possível para o funcionário manter dois empregos paralelos e aumentar sua renda mensal.

O funcionário ER, homem, 45 anos, deixou a função de auxiliar de serviços gerais e passou a exercer a função de auxiliar de cozinha. O salário do auxiliar de cozinha é de R\$ 873,60, o mesmo do auxiliar de serviços gerais. Entretanto, por ter alimentação no local de trabalho, ER deixou de receber o TA. Dessa forma sua remuneração passou de R\$ 1.383,60 (um mil trezentos e oitenta e três reais e sessenta centavos) para R\$ 873,60 (oitocentos e sessenta e três reais e sessenta centavos), uma redução de aproximadamente 36% na sua renda mensal. Neste caso, a explicação mais provável está relacionada a característica da atividade de auxiliar de serviços gerais. Segundo Diogo e Maheirie (2007) trabalhar na limpeza para muitos é a única opção de emprego, pois está diretamente relacionado à baixa escolaridade. Dessa forma, quando surge uma opção de emprego que permite sair da área da limpeza ela é vista como uma oportunidade de melhoria de vida (DIOGO & MAHEIRIE, 2007).

A funcionária MA, mulher, 39 anos, também deixou a função de auxiliar de serviços gerais e passou a exercer a função de auxiliar de cozinha. Porém, em sua entrevista além da categoria Melhor proposta salarial, também apareceram as categorias Relacionamento com a chefia e Não se adaptou ao cargo/função. Segundo MA o seu encarregado “não sabia lidar com a equipe” e “o serviço era muito puxado”.

Por último, a funcionária LM, mulher, 35 anos, deixou a função de auxiliar de serviços gerais e passou a exercer a função de copeira na escala 5x2. O salário da copeira é de R\$ 873,60, o mesmo do auxiliar de serviços gerais. Tendo em vista a igualdade salarial, infere-se que o principal motivo que a levou a deixar a empresa foi a escala de trabalho.

Nenhum dos quatro casos apresentados teve um aumento real na renda mensal com a troca de emprego. Porém, é possível levantar uma hipótese explicativa complementar; ao invés de revelar outras causas relacionadas à natureza da atividade que não são de fácil verbalização, o sujeito prefere responder que o salário ou que o horário de trabalho não satisfaz.

Segundo a última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) realizada pelo IBGE, o rendimento médio mensal dos homens na Região Centro-Oeste em 2011 foi de R\$ 1.450,00 (um mil quatrocentos e cinquenta reais) e das mulheres de R\$ 784,00 (setecentos e oitenta e quatro reais). Nota-se que o salário oferecido pela empresa, para os homens, é menor que a média na Região Centro-Oeste, já, para as mulheres, é superior a média. Esse dado pode explicar a discrepância observada nos números apresentados pela empresa; dos 194 desligamentos que ocorreram no período de janeiro de 2012 a janeiro de 2014, 118 eram homens e 76 mulheres, ou seja, 60% dos desligamentos do período foram do sexo masculino.

### **Desligamentos por Iniciativa da Empresa**

A partir da análise dos casos com desligamento por iniciativa da empresa, foi possível identificar cinco categorias: Faltas e atrasos; Insubordinação, Ritmo de trabalho; Postura inadequada e Problemas pessoais.

A categoria “Faltas e atrasos” refere-se aos casos em que o funcionário foi desligado da empresa por excesso de faltas e atrasos. A categoria “Insubordinação” refere-se às

situações em que o funcionário se nega a executar as tarefas solicitadas pelo encarregado. A categoria “Ritmo de trabalho” engloba os funcionários que não se adaptaram ao ritmo de trabalho da empresa e em função disto não conseguem terminar o cronograma de trabalho diário previsto. A categoria “Postura inadequada” refere-se aos funcionários que não apresentavam a postura profissional exigida pela empresa. Por último, a categoria “Problemas pessoais” refere-se aos casos em que o funcionário buscou a empresa em função de um problema pessoal e, por uma decisão interna, optou-se por desligar o funcionário.

Tabela 3.

*Frequência de Respostas das Entrevistas com Tipo de Desligamento por Iniciativa da Empresa*

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
<b>Faltas e atrasos</b>	36
<b>Insubordinação</b>	30
<b>Postura inadequada</b>	29
<b>Ritmo de trabalho</b>	21
<b>Problemas pessoais</b>	5

Como pode ser observado na Tabela 3, a categoria “Faltas e Atrasos” obteve maior frequência de resposta. Segundo dados obtidos no departamento de RH da empresa, a média de absenteísmo é de 15 faltas por mês, o que resulta em aproximadamente 180 faltas ao longo do ano.

Segundo Robbins (2005), as ausências não programadas de um funcionário nas empresas geram custos com a perda de produtividade, pagamento de horas extras e desgaste da equipe. O autor cita uma pesquisa realizada nos Estados Unidos que indica que o custo anual das empresas com absenteísmo chega a 789 dólares por funcionário. Segundo a Gerente de RH, o principal custo do absenteísmo está relacionado à produtividade no serviço, pois, por mais bem preparado e treinado que seja o substituto, ele não está no mesmo ritmo de

trabalho da equipe e leva algum tempo para conhecer e dominar as tarefas a serem executadas no local de trabalho.

A categoria “Insubordinação” foi a segunda categoria mais freqüente com 27% da amostra de desligados da empresa. Segundo a Gerente de RH, classificam-se como insubordinação os casos em que o funcionário responde de forma inadequada ao encarregado, se recusa a fazer as atividades previstas e tenta movimentar a equipe contra a empresa.

A categoria “Postura inadequada” foi a terceira mais freqüente. Segundo os casos apresentados pela empresa, são funcionários que criam fofocas no ambiente de trabalho e geram intrigas entre a equipe. A quarta categoria mais freqüente foi “Ritmo de trabalho”. Segundo a empresa, os funcionários que são desligados por este motivo são aquele que após treinamento e acompanhamento não conseguem cumprir o plano de trabalho estabelecido para o dia. Segundo Ramos e Galvão (1997, *apud* DIEESE, 2011), para quem se posiciona nos últimos lugares da fila do mercado de trabalho e acessa apenas postos “ruins”, haveria pouco a fazer em termos de investimento em treinamento que pudesse levar a aumentos expressivos e contínuos de produtividade.

Alguns desses fatores podem ser evitados e relacionados aos processos de seleção e treinamento. Para Mezomo (1981, *apud* SILVA, 2006), um dos fatores que geram rotatividade é um processo de seleção e treinamento inadequado. A partir das informações fornecidas pela Gestora de RH da empresa, verificou-se que o processo de seleção e treinamento tem quatro etapas. Na primeira etapa é feita uma pré-seleção do candidato quando este busca a empresa para preencher uma ficha de solicitação de emprego. Nesta etapa é observada sua postura, comunicação e apresentação pessoal, porém não há nenhuma aplicação de teste de aptidão ou de personalidade. Se o candidato for aprovado nesta etapa, ele é chamado para participar de um treinamento, sendo que este treinamento é dividido em duas etapas.

A primeira etapa do treinamento tem oito horas de duração. Nesta etapa são passadas as políticas e regras da empresa, principais produtos e equipamentos utilizados, postura e apresentação que se deve ter no ambiente de trabalho. Na segunda etapa do treinamento, é realizado o que a empresa chama de treinamento *on the job*, em que o funcionário vai “colocar a mão na massa”. Nesta etapa o treinador apresenta as técnicas de limpeza adotadas e observa o comportamento do candidato com relação aos colegas, ao serviço e sua qualidade de execução. Por fim, se o candidato for aprovado nas três primeiras etapas, ele assume uma vaga na empresa e passa a ser avaliado pelo encarregado do posto durante o período de experiência. Ao final do período de experiência, o encarregado do posto avalia o desempenho do candidato. Se ele for aprovado, continua com a vaga, se for reprovado é desligado da empresa por término de contrato.

Para Baltar (1994, *apud* DIEESE, 2011), a verdadeira seleção para empregos caracterizados por atividades simplificadas e rotineiras seria feita, de fato, por meio da observação no desempenho da atividade já no posto de trabalho. Segundo esse autor, essa forma de seleção pode explicar as elevadas taxas de rotatividade no mercado de trabalho brasileiro.

O modelo de seleção e treinamento adotado pela empresa se aproxima do modelo apresentado por Baltar (1994 *apud* DIEESE, 2011), ou seja, a seleção é feita pela observação do desempenho do candidato durante o período de experiência, quando este já está contratado pela empresa. Desta forma, se no final do período de experiência o candidato não for aprovado pela empresa, ele é desligado por término de contrato e entra para o índice de rotatividade.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar as principais causas da rotatividade na função de servente de limpeza. Para isso foi realizada uma pesquisa com 150 ex-funcionários de uma organização privada no Distrito Federal. Os resultados foram divididos entre os tipos de desligamento por iniciativa do empregado e os desligamentos por iniciativa da empresa. Os resultados apontaram a busca por uma escala de trabalho que proporcione mais tempo em casa com a família e a busca por melhores propostas salariais como as principais causas de pedido de desligamento pelos empregados. Isso demonstrou a importância da qualidade de vida e indicou informações importantes para a construção de políticas de gestão de pessoas para este grupo de trabalhadores. Já nos casos de desligamentos por iniciativa da empresa, as principais causas da rotatividade foram “Faltas e Atrasos”, “Insubordinação” e “Postura Inadequada”, o que reforçou informações encontradas na literatura que indicavam as dificuldades apresentadas com este grupo de trabalhadores.

Esse trabalho contribuiu em termos acadêmicos e organizacionais apresentando informações que permitem diminuir a lacuna na literatura organizacional para o cargo de servente e indicando informações a serem consideradas para os cargos operacionais com baixa remuneração e baixa escolaridade, e que representam uma enorme parcela da mão de obra no Brasil. Buscou também, aproximar a psicologia do fenômeno da rotatividade para, a partir desse olhar, propor possíveis intervenções que beneficiem tanto a organização como os indivíduos que nela trabalham.

A falta de um espaço adequado para a aplicação das entrevistas e a utilização de um único instrumento pode ter limitado o aparecimento de outros conteúdos. Entretanto, foi possível identificar problemas para atuar na diminuição do índice de rotatividade, como o processo de seleção e treinamento da empresa, que atualmente inclui o período de experiência

como etapa final do processo, sendo que todos os candidatos que não são aprovados vão entrar para o índice de rotatividade.



## REFERÊNCIAS

- ABREU, V. *Seleção e Retenção de Mão de Obra na Limpeza Profissional é Desafio*. Disponível em: <<http://http://www.abralimp.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- ABRALIMP. *Lançamento do Estudo do Mercado de Limpeza Profissional no Brasil*. Disponível em: <<http://http://www.abralimp.org.br>>. Acesso em: 08 abr. 2014.
- BARDIN, L. B. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar Talentos à Empresa*. São Paulo: Manole, 2009.
- DAVIDISON, M., TIMO, N., & WANG, Y. *How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 22, n.4, p. 451-466, 2010.
- DIEESE. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese, 2011.
- DIOGO, M. F., MAHEIRIE, K. *De balde e vassoura na mão: os sentidos que mulheres serventes de limpeza atribuem aos seus trabalhos*. Revista Mal Estar e Subjetividade, 7, 557-579, 2007.
- FERREIRA, M. C., & FREIRE, O. N. *Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista*. Revista de Administração Contemporânea, v.5, p. 175-200, 2001.
- GLEBBEEK, A. C. & BAX, E. H. *Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records*. Academic Management Journal, v. 47, n. 2, p. 277-286, 2004.
- HARKONS, P. J. *Why Employees Stay or Go*. Workforce, v. 77, n.10, p. 74-78, 1998.
- HIRATA, H. *Globalização e Divisão Sexual do Trabalho*. Caderno Pagu, v. 17, n. 18, p. 139-156, 2001.
- IBGE PNAD tabela 7.1.8. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em: 30 mar. 2014.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. RAIS 2012. *Características do Emprego Formal* Disponível em <http://www.portal.mte.gov.br>. Acessado em: 10/03/2014 .
- RUBERTI, K. C., GELINSKI, C. R. G. & Guimarães, V. N. *Relação de Trabalho no Setor de Serviços no Contexto da Reprodução Produtiva*, 2004.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- SILVA, E. M. (2006). *Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos: Um estudo sobre comprometimento e rotatividade em uma indústria petroquímica*. Dissertação de mestrado não publicada. Rio de Janeiro, RJ.

VARDAMAN, J. M., ALLEN, D. G., RENN, R. W., & MOFFITT, K. R. Should *I Stay or Should I go? The role of risk in employee turnover decisions*. Human Relations, v. 61, p. 1531-1563, 2008.